

**PENGARUH *BUDGETARY GOAL CHARACTERISTICS*, KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA APARAT PEMDA DENGAN MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(Studi Kasus pada Dinas-Dinas Kabupaten Rokan Hilir)**

Oleh :

Tengku Ramona Fitri

Pembimbing : Emrinaldi Nur DP dan Rusli

Faculty Of Economics Riau University, Pekanbaru, Indonesia

Email : tengkuramonafitri@yahoo.com

*The Influence Of Budgetary Goal Characteristics, Compensation to the
Performance of Local Government Officials With Motivation As a Moderating
Variable*

(Empirical Study on Rokan Hilir District)

ABSTRACT

Performance is achievement implementation representation of an action/program/policy in order to achieved objectives, goals, mission and vision of the organization. This study aimed at re-examining the effect of budgetary goal characteristics, compensation to the performance of local government officials and also to examine whether motivation could act as moderating variables in the public sector organizations. This study uses a purposive sampling method with 72 respondent in different departments. Data collection techniques in this study is in the form of questionnaires, while data analysis technique used is multiple regression analysis were processed with SPSS version 17 for windows. The results indicated that budgetary goal characteristics and compensation has a positive and significant effect on the performance of local government officials. The study also resulted that motivation can not to moderate the relationship between budgetary goal characteristics to the performance of local government officials, while motivation is able to moderate the relationship between compensation to the performance of local government officials performances in Rokan Hilir district.

Keywords: budgetary goal characteristics, compensation, performance, motivation and moderation.

PENDAHULUAN

Organisasi pemerintahan adalah sebuah organisasi yang mempunyai tujuan untuk melayani masyarakat, mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan yang paling

atas. Kepercayaan yang diberikan penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik, sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Menurut Bastian (2006) kinerja merupakan gambaran pencapaian

pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

Kinerja organisasi sektor publik didasarkan pada kinerja aparatur pemerintah. Kinerja aparat pemerintahan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang aparatur pemerintah dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Aparatur pemerintahan sebagai pelaksana dari kegiatan pemerintahan bertanggung jawab untuk mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif dengan menginteraksikan kemampuan pimpinan dan kemampuan bawahan. Peningkatan kinerja aparat dalam melayani publik sangat penting agar terwujudnya pelayanan bagi publik yang memuaskan

Organisasi sektor publik tentunya berkeinginan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, namun seringkali terkendala oleh terbatasnya sumber daya yang dimiliki. Di sinilah fungsi dan peran penting anggaran.

Anggaran merupakan salah satu elemen penting dalam perencanaan agar dapat melakukan pengendalian terhadap tujuan organisasi serta untuk menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Agar menghasilkan struktur anggaran yang sesuai dengan harapan dan kondisi normatif maka APBD yang pada hakekatnya merupakan penjabaran kuantitatif dari tujuan dan sasaran pemerintah daerah serta tugas pokok dan fungsi unit kerja harus disusun

dalam struktur yang berorientasi pada pencapaian tingkat kinerja tertentu. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) disusun berdasarkan pendekatan kinerja, yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau *output* dari perencanaan alokasi biaya atau *input* yang ditetapkan.

Pengamatan terhadap kinerja aparat pemerintah sebelumnya sudah dilakukan oleh beberapa peneliti. Istiyani (2009) dalam penelitiannya mengatakan kinerja aparat pemerintah kabupaten temanggung berpengaruh positif terhadap *budgetary goal characteristics*.

Penelitian ini disamping menguji kembali *budgetary goal characteristics*, kompensasi terhadap kinerja aparat, juga didekati dengan faktor kontijensi dengan memasukkan variabel pemoderasi. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya masih terdapat hasil yang tidak konsisten, maka penulis ingin meneliti kembali terhadap kinerja aparat pemerintah. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu yaitu Made dan Ketut (2013) dengan menggunakan variabel *budgetary goal characteristics* dan kompensasi sebagai variabel independen dan motivasi sebagai variabel moderating.

Rumusan masalah pada penelitian ini adalah : 1)Apakah *budgetary goal characteristic* berpengaruh baik secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja aparat pemda Kabupaten Rohil? 2)Apakah kompensasi berpengaruh baik secara langsung atau tidak langsung terhadap kinerja aparat pemda Kabupaten Rohil? 3)Apakah

motivasi mampu mempengaruhi hubungan antara *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Rohil? 4) Apakah motivasi mampu mempengaruhi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Rohil?

Tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk membuktikan secara empiris pengaruh *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Rohil,
- 2) Untuk membuktikan secara empiris pengaruh kompensasi terhadap kinerja aparat pemda Kabupaten Rohil,
- 3) Untuk membuktikan secara empiris Motivasi dapat mempengaruhi hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Rohil,
- 4) Untuk membuktikan secara empiris motivasi dapat mempengaruhi hubungan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemda Kabupaten Rohil.

TELAAH PUSTAKA

Kinerja Aparat

SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) merupakan pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh kepala satuan kerja dan bertanggung jawab atas entitasnya, misalnya: dinas perhubungan, dinas sosial, dinas kesehatan dan lainnya. Pertanggungjawaban yang ditunjukkan oleh aparat yang bekerja di SKPD yaitu berupa kinerja yang baik. Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai

seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Budgetary Goal Characteristics

Menurut Kenis (1977) ada lima *budgetary goal characteristics*., yaitu: Partisipasi Penyusunan Anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran.

Partisipasi Penyusunan Anggaran

Istiyani (2009) menyatakan bahwa partisipasi sebagai alat untuk mencapai tujuan, partisipasi juga sebagai alat untuk mengintegrasikan kebutuhan individu dan organisasi. Sehingga partisipasi dapat diartikan sebagai berbagai pengaruh, pendelegasian prosedur-prosedur, keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan suatu pemberdayaan. Partisipasi yang baik membawa beberapa keuntungan sebagai berikut: (1) memberi pengaruh yang sehat terhadap adanya inisiatif, moralisme dan antusiasme, (2) memberikan suatu hasil yang lebih baik dari sebuah rencana karena adanya kombinasi pengetahuan dari beberapa individu, (3) dapat meningkatkan kerja sama antar departemen, dan (4) para karyawan dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan datang yang berkaitan dengan sasaran dan pertimbangan lain.

Kejelasan Tujuan Anggaran

Kejelasan tujuan anggaran menunjukkan luasnya tujuan anggaran yang dinyatakan secara

spesifik, jelas, dan dimengerti oleh siapa saja yang bertanggungjawab. Kejelasan tujuan anggaran berhubungan dengan sejauh mana tujuan-tujuan anggaran dinyatakan secara khusus dan jelas serta dipahami oleh orang-orang yang bertanggung jawab memenuhinya. Dengan adanya kejelasan tujuan, dapat diinformasikan kepada manajer level bawah tentang apa yang diharapkan oleh manajer yang lebih tinggi.

Umpan Balik Anggaran

Umpan balik pada umumnya memberikan informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kekurangan yang dapat mendatangkan perasaan tidak senang, bahkan dapat membuat masalah semakin buruk. Akan tetapi, untuk tujuan peningkatan prestasi, umpan balik tentang keberhasilan aparat adalah sangat penting meskipun dalam beberapa hal rasa tanggung jawab yang tinggi dapat berdampak negatif apabila kegagalan diungkapkan.

Evaluasi Anggaran

Kenis (1979) menyatakan evaluasi anggaran merujuk pada tingkat dimana varian-varian anggaran dilacak kembali ke kepala departemen individu dan digunakan di dalam mengavaluasi kinerja. Evaluasi kinerja yang lebih diprioritaskan pada evaluasi anggaran cenderung mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja para manajer. Dalam menyiapkan anggaran mereka selalu melakukan evaluasi kegiatan-kegiatan yang telah diprogramkan dan pada pelaksanaan anggaran, mereka juga melakukan evaluasi terhadap kegiatan yang telah

dilakukan sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik.

Kesulitan Tujuan Anggaran

Tujuan anggaran adalah range dari “sangat longgar dan mudah dicapai” sampai “sangat ketat dan tidak dapat dicapai”. Tujuan yang mudah dicapai gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan, dan memiliki sedikit pengaruh motivasi.

Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih dimungkinkan untuk dicapai sehingga para pelaksanaan termotivasi untuk bekerja lebih efisien. Untuk alasan motivasi dan peningkatan prestasi ini maka tujuan anggaran harus ketat namun dapat dicapai. Kenis (1979) mengatakan bahwa manajer yang memiliki tujuan anggaran yang “terlalu ketat” secara signifikan memiliki ketegangan kerja tinggi dan motivasi kerja rendah, kinerja anggaran, dan efisiensi biaya dibandingkan untuk anggaran memiliki tujuan anggaran “tepat” atau “ketat tetapi dapat dicapai”.

Kompensasi

Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial (*financial reward*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Motivasi

Kata motivasi berasal dari bahasa latin “*movere*” yang artinya menimbulkan dorongan atau pergerakan. Motivasi didefinisikan

sebagai inisiasi dan pengarahannya terhadap tingkah laku dan pelajaran tingkah laku yang tertulis. Motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Teori Utama (*Agency Theory*)

Emrinaldi (2012) mendefinisikan teori keagenan sebagai hubungan kontrak antara satu atau lebih orang (*principals*) dengan orang lain (*agent*) untuk melakukan amanah dengan memberikan kewenangan pada agen. Penjelasan kinerja aparat pemda dapat dimulai dari pendekatan *agency theory*. Pertama kali diperkenalkan dalam literatur ekonomi informasi untuk menjelaskan sebuah model teoritikal atas hubungan antara satu pihak (*principal*) yang mendelegasikan suatu pekerjaan kepada pihak lain (*agent*).

Dalam hubungan keagenan pada pemerintah daerah antara atasan dan bawahan, bawahan adalah *agent* dan atasan adalah *principal*. Bawahan melakukan perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan atas anggaran daerah dengan membentuk Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD), sedangkan atasan berperan aktif dalam melaksanakan legislasi, penganggaran, dan pengawasan.

Teori Pendukung (Teori Kontijensi)

Ghozali (2006) mengatakan kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian mengenai anggaran, disebabkan adanya faktor-faktor

tertentu (*situational factors*) atau lebih dikenal dengan istilah variabel kontijensi (*contingency approach*). Selain itu Govindarajan (1986) menyatakan bahwa perbedaan hasil penelitian tersebut dapat diselesaikan melalui pendekatan kontijensi (*contingency approach*). Hal ini dilakukan dengan memasukkan variabel lain yang mungkin mempengaruhi kinerja aparat pemda dengan memasukkan variabel moderasi. Faktor kontijensi tersebut adalah motivasi. Variabel tersebut adalah variabel moderasi, yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kinerja aparat pemda terhadap *budgetary goal characteristics*, kompensasi terhadap kinerja aparat pemda.

Kerangka Pemikiran

Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda dengan dimoderasi oleh Motivasi

Partisipasi dapat meningkatkan kinerja karena partisipasi memungkinkan bawahan mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya dan partisipasi dapat memungkinkan bawahan untuk memilih tindakan yang dapat membangun komitmen dan dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih. Partisipasi dalam hal ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Hasil penelitian Munawar (2006) menunjukkan bahwa variabel partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat Pemda.

H_{1a}: Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat

pemerintah daerah di Kabupaten Rokan Hilir.

H_{1b} : Motivasi dapat memoderasi hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja aparat pemda di Kabupaten Rokan Hilir.

Pengaruh Kejelasan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda dengan dimoderasi oleh Motivasi

Kejelasan sasaran anggaran mencerminkan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara spesifik dan jelas sehingga dapat dipahami oleh orang yang bertanggung jawab dalam pencapaiannya. Apabila sasaran tidak disebutkan secara spesifik akan menyebabkan kebingungan yang akan berdampak buruk terhadap kinerja (Murthi dan Sujana, 2008).

Penelitian Munawar (2006) didukung oleh Penelitian Istiyani (2009) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel kejelasan tujuan anggaran terhadap variabel kinerja aparat Pemda.

Monintja (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja dan sikap aparat dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Hasilnya penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Boalemo.

H_{2a}: Kejelasan Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Rokan Hilir.

H_{2b} : Motivasi dapat memoderasi hubungan Partisip Kejelasan

Tujuan Anggaran terhadap kinerja aparat Pemda di Kabupaten Rokan Hilir.

Pengaruh Umpan Balik Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda dengan dimoderasi oleh Motivasi

Umpan balik terhadap sasaran anggaran merupakan variabel penting yang memberikan motivasi kepada manajer. Dengan adanya umpan balik yang diperoleh dari pencapaian sasaran anggaran dan dilakukannya evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah diprogramkan, maka karyawan akan termotivas untuk meningkatkan kinerja untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan terhadap anggaran.

Hasil dari penelitian Istiyani (2009) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada variabel umpan balik anggaran terhadap variabel kinerja aparat pemerintah daerah.

Monintja (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja dan sikap aparat dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara umpan balik anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Boalemo.

H_{3a}: Umpan Balik Anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Rokan Hilir.

H_{3b} : Motivasi dapat memoderasi hubungan Umpan Balik Anggaran terhadap kinerja aparat Pemda di Kabupaten Rokan Hilir.

Pengaruh Evaluasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda dengan dimoderasi oleh Motivasi

Kenis (1979) menyatakan evaluasi anggaran merujuk pada tingkat dimana varian-varian anggaran dilacak kembali ke kepala departemen individu dan digunakan di dalam mengevaluasi kinerja. Evaluasi kinerja yang lebih diprioritaskan pada evaluasi anggaran cenderung mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja para manajer.

Monintja (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja dan sikap aparat dengan motivasi sebagai variabel moderasi. Hasilnya penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Boalemo.

H_{4a}: Evaluasi Anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Rokan Hilir.

H_{4b}: Motivasi dapat memoderasi hubungan Evaluasi Anggaran terhadap kinerja aparat Pemda di Kabupaten Rokan Hilir.

Pengaruh Kesulitan Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda dengan dimoderasi oleh Motivasi

Tujuan anggaran adalah range dari “sangat longgar dan mudah dicapai” sampai “sangat ketat dan tidak dapat dicapai”. Tujuan yang mudah dicapai gagal untuk memberikan suatu tantangan untuk partisipan, dan memiliki sedikit pengaruh motivasi. Tujuan yang

sangat ketat dan tidak dapat dicapai, mengarahkan pada perasaan gagal, frustrasi, tingkat aspirasi yang rendah, dan tujuan partisipan .

Monintja (2009) melakukan penelitian tentang pengaruh karakteristik tujuan anggaran terhadap kinerja dan sikap aparat dengan motivasi mampu berperan sebagai pemoderasi. Hasilnya penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi dapat memoderasi hubungan antara kesulitan tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemerintah Kabupaten Boalemo.

H_{5a}: Kesulitan Tujuan Anggaran berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Rokan Hilir.

H_{5b}: Motivasi dapat memoderasi hubungan evaluasi anggaran terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Rokan Hilir.

Pengaruh Kompensasi Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemda dengan dimoderasi oleh Motivasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan/pegawai sebagai balas jasa dalam melakukan tugas, kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja aparat maupun instansi secara keseluruhan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Disamping adanya sistem kompensasi yang diterapkan pada organisasi diduga masih ada faktor lain yang ikut mempengaruhi kinerja aparat. Salah satunya adalah faktor motivasi kerja. Motivasi yang tinggi berdampak baik bagi aparat dalam melaksanakan kewajiban atau

tugasnya, sehingga pelaksanaan dapat berjalan lebih efektif.

Ipkoni (2006) mengungkapkan bahwa kompensasi dan kondisi kerja baik secara parsial maupun bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan dan motivasi memperkuat pengaruh kompensasi dan kondisi kerja terhadap kinerja karyawan.

H_{6a}: Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja aparat pemerintah daerah di Kabupaten Rokan Hilir.

H_{6b}: Motivasi dapat memoderasi hubungan Kompensasi terhadap kinerja aparat Pemda Kabupaten Rokan Hilir.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) yang terdiri dari Dinas/Badan/Kantor/Kecamatan se-kabupaten Rokan Hilir. Sampel dalam penelitian ini yaitu dinas-dinas yang terdapat di Kabupaten Rohil yang berjumlah 18 dinas.

Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu sampel dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Sampel dipilih dari sub populasi yang mempunyai sifat sesuai dengan sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Variabel dependen (y)

Kinerja aparat pemerintah adalah hasil kerja yang dapat dicapai

oleh seorang aparat pemerintah dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan adalah : (1) penentuan tujuan, sasaran, kebijakan, dan tindakan, (2) mengumpulkan dan menyiapkan informasi, (3) pertukaran informasi, (4) mengevaluasi dan menilai proposal, laporan, dan kinerja, (5) mengarahkan, memimpin, dan mengembangkan anak buah, (6) mempertahankan, menyeleksi, menempatkan, dan mempromosikan anak buah, (7) pembelian, penjualan, kontrak untuk barang dan jasa, dan (8) cara penyampaian informasi tentang visi dan misi.

Variabel Independen (X)

Partisipasi anggaran (X₁) menunjukkan pada luasnya partisipasi bagi aparat pemerintah daerah dalam memahami anggaran yang diusulkan oleh unit kerjanya dan pengaruh tujuan pusat pertanggung jawaban mereka. Indikator yang digunakan adalah : (1) anggaran disusun berdasarkan partisipasi, (2) kontribusi, (3) keterlibatan dalam penyusunan anggaran, (4) pendapat dan usulan dalam anggaran, dan (5) pengaruh partisipasi.

Kejelasan tujuan anggaran (X₂) merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Indikator yang digunakan adalah: (1) spesifik tujuan anggaran, (2) tujuan anggaran yang jelas, (3) tujuan anggaran yang dapat

dimengerti, dan (4) ketidakjelasan tujuan anggaran. Skala likert pada umumnya menggunakan lima angka penilaian.

Umpan balik anggaran (X_3) mengenai tingkat pencapaian tujuan anggaran tidak efektif dalam memperbaiki kinerja dan hanya efektif secara marginal dalam memperbaiki sikap manajer. Indikator yang digunakan adalah : (1) umpan balik yang positif, (2) pujian dan insentif dari pimpinan, dan (3) perbaikan dalam pekerjaan. Skala likert pada umumnya menggunakan lima angka penilaian.

Evaluasi anggaran (X_4) menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Indikator yang digunakan adalah : (1) penggunaan anggaran (2) persiapan dan kompetensi (3) dapat diandalkan, dan (4) melakukan evaluasi anggaran.

Kesulitan tujuan anggaran (X_5) sejauh mana anggaran memiliki tujuan anggaran tepat atau ketat tetapi dapat dicapai. Indikator yang digunakan yaitu : (1) usulan anggaran yang mungkin dapat dicapai, (2) membuat dua tingkat standar, (3) menerima adanya kelonggaran sampai pada tingkat tertentu yang dianggap wajar, dan (4) kelonggaran dalam anggaran adalah baik.

Kompensasi (X_2) adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan/pegawai sebagai balas jasa kerja mereka. Indikator yang digunakan adalah: 1)Gaji/upah 2)Insentif 3)Tunjangan 4)Lingkungan kerja.

Variabel Moderasi (X_m)

Motivasi diartikan sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dalam segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Indikator yang digunakan adalah: 1)Upah yang layak 2)Suasana kerja 3)Kesempatan untuk maju 4)Pengakuan atas prestasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data penelitian dikumpulkan dengan mengirimkan 72 responden yang berada di dinas-dinas Pemerintah Kabupaten Rokan Hilir.

Statistik Deskriptif

Semua kuesioner yang sudah terkumpul ditabulasi untuk tujuan analisis data. Data yang ditabulasi adalah semua tanggapan atau jawaban responden atas setiap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Pada tabel dibawah ini menunjukkan hasil statistik deskriptif dengan menggunakan *SPSS 17 for windows* sebagai berikut :

Tabel 1
Deskriptif Pervariabel

| Variabel | Teoritis | | Sesungguhnya | | | N |
|----------------|----------|------|--------------|-------|-------|----|
| | Kisaran | Mean | Kisaran | Mean | SD | |
| Y | 16-30 | 21.5 | 25-Dec | 22.65 | 3.294 | 72 |
| X ₁ | 25-Oct | 20 | 25-Oct | 17.74 | 3.689 | 72 |
| X ₂ | 20-Sep | 16 | 20-Sep | 15.22 | 2.723 | 72 |
| X ₃ | 15-Jul | 10 | 15-Jul | 12.4 | 2.127 | 72 |
| X ₄ | 19-Sep | 15 | 19-Sep | 12.82 | 2.248 | 72 |
| X ₅ | 20-Apr | 17 | 19-Apr | 15.1 | 2.091 | 72 |
| X _m | 27-Nov | 20.5 | 27-Nov | 25.26 | 3.842 | 72 |
| X _m | 15-Oct | 12 | 15-Oct | 13.6 | 2.005 | 72 |

Sumber: Data Olahan, 2015

Uji Kualitas Data Uji Validitas

Dari hasil pengujian validitas yang dilakukan menunjukkan bahwa semua item pertanyaan kuesioner mempunyai nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Jadi dapat diambil kesimpulan item pertanyaan pada kuesioner variabel kinerja aparat pemda, partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, kesulitan tujuan anggaran, kompensasi dan motivasi dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Dari hasil pengujian reliabilitas yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* $> 0,60$. (kinerja aparat=0,748, partisipasi penyusunan anggaran=0,648, kejelasan tujuan anggaran=0,642, umpan balik anggaran=0,694, evaluasi anggaran=0,698, kesulitan tujuan anggaran=0,751, kompensasi=0,827, motivasi=0,679) Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Dari hasil pengujian keempat uji asumsi klasik yang dilakukan, menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan pada penelitian ini memenuhi asumsi normalitas data, bebas dari adanya multikolinearitas, heterokedastisitas, dan autokorelasi.

Uji Hipotesis dan Pembahasan Hasil Pengujian Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemda

Diketahui t hitung $(0,807) < t$ tabel $(2,000)$ dan P value $(0,423) > (0,05)$. Maka dapat disimpulkan

hipotesis **ditolak** (partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Hal ini dikarenakan dalam mendapatkan, merencanakan, dan mengelola anggaran di pemerintahan Kabupaten Rohil sudah ditetapkan standar jumlahnya sesuai peraturan pemda sehingga tidak berdasarkan *reward* ataupun pemberian bonus kepada pegawai, sehingga pegawai tidak terpacu untuk berpartisipasi secara aktif dan secara sepenuh hati untuk meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Istiyani (2009) dimana hasil penelitian mereka mengungkapkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda. Namun tidak sejalan dengan penelitian Made Ni (2013) yang menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Dimana semakin tinggi kejelasan dalam tujuan anggaran, maka akan meningkatkan kinerja aparat pemda.

Hasil Pengujian Kejelasan Tujuan Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemda

Diketahui t hitung $(2,867) > t$ tabel $(2,000)$ dan P value $(0,006) < (0,05)$. Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Tujuan anggaran harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dimengerti oleh semua aparat yang bertanggung jawab menyusun dan melaksanakannya sehingga dapat

meningkatkan kinerja aparat. Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Wiratmi, dkk (2014) yang menyatakan bahwa kejelasan tujuan anggaran merupakan faktor penting dalam kinerja aparat.

Hasil Pengujian Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemda

Diketahui t hitung $(2,915) > t$ tabel $(2,000)$ dan P value $(0,005) < (0,05)$. Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (umpan balik anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Umpan balik memberikan informasi kepada para pelaksana anggaran tentang kekurangan yang dapat mendatangkan perasaan tidak senang, bahkan dapat membuat masalah semakin buruk. Oleh karena itu aparat yang memiliki umpan balik anggaran yang baik tentu akan meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Istiyani (2009), yang menyatakan bahwa semakin tinggi umpan balik anggaran yang diterima, maka semakin tinggi kinerja manajerial.

Hasil Pengujian Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Aparat Pemda

Diketahui t hitung $(2,168) > t$ tabel $(2,000)$ dan P value $(0,007) < (0,05)$. Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (evaluasi anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Evaluasi anggaran bukan saja untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan pelaksanaan, akan

tetapi lebih jauh dari itu, dimaksudkan untuk menilai kembali apakah anggaran yang ditetapkan sudah mencerminkan kemampuan dan kelemahan yang dimiliki organisasi serta kesempatan dan ancaman yang dihadapi. Maka dengan adanya evaluasi anggaran yang baik, akan terjadi peningkatan kinerja pada aparat pemda. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Munawar (2006) yang menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah.

Hasil Pengujian Kesulitan Tujuan terhadap Kinerja Aparat Pemda

Diketahui t hitung $(4,075) > t$ tabel $(2,000)$ dan P value $(0,000) < (0,05)$. Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (kesulitan tujuan anggaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Tujuan anggaran yang lebih ketat memberikan motivasi yang lebih tinggi bagi aparat untuk bisa bersungguh-sungguh menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Jadi dengan adanya kesulitan tujuan anggaran maka aparat dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil penelitian yang mendukung dengan penelitian ini adalah Jumaiya (2013) yang menemukan bahwa kesulitan tujuan anggaran secara simultan berpengaruh secara positif terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil Pengujian Kompensasi terhadap Kinerja Aparat Pemda

Diketahui t hitung $(2,059) > t$ tabel $(2,000)$ dan P value $(0,004) < (0,05)$. Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (kompensasi

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Dengan adanya pemberian kompensasi tersebut maka aparat di dinas-dinas Kabupaten Rokan Hilir tersebut terpacu untuk melakukan yang terbaik dengan pekerjaan mereka. Jadi pemberian kompensasi tersebut dapat meningkatkan kinerja aparat di dinas-dinas Kabupaten Rohil. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Negara (2011).

Hasil Pengujian Interaksi partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi terhadap kinerja aparat pemda.

Diketahui t hitung (1,693) < t tabel (2,000) dan P value (0,095) > (0,05). Maka dapat disimpulkan hipotesis **ditolak**. (interaksi variabel partisipasi penyusunan anggaran dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Motivasi kerja diduga tidak dapat berkembang dengan baik pada organisasi pemerintahan khususnya pada dinas-dinas Kabupaten Rohil, dikarenakan sistem dan iklim kerja kedua organisasi sangat berbeda, seperti hampir tidak berlakunya *sistem reward and punishment* pada organisasi pemerintahan yang mengakibatkan motivasi kerja tidak dapat berkembang dengan baik dan tidak dapat mendukung hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Made dan Ketut (2013). Namun Hasil yang berbeda dikemukakan oleh penelitian yang dilakukan Monintja (2009).

Hasil Pengujian Interaksi kejelasan tujuan anggaran dan motivasi terhadap kinerja aparat pemda.

Diketahui t hitung (1,370) < t tabel (2,000) dan P value (0,175) > (0,05). Maka dapat disimpulkan hipotesis **ditolak** (interaksi variabel kejelasan tujuan anggaran dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Motivasi kerja diduga tidak dapat berkembang dengan baik pada organisasi pemerintahan khususnya pada dinas-dinas Kabupaten Rohil, dimana hal ini bertolak belakang dengan motivasi kerja yang berkembang di sektor swasta, dikarenakan sistem dan iklim kerja kedua organisasi sangat berbeda, seperti hampir tidak berlakunya *sistem reward and punishment* pada organisasi pemerintahan yang mengakibatkan motivasi kerja tidak dapat berkembang dengan baik dan tidak dapat mendukung hubungan antara kejelasan tujuan anggaran terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Made dan Ketut (2013) dan bertolak belakang dengan penelitian Monintja (2009).

Hasil Pengujian Interaksi umpan balik dan motivasi terhadap kinerja aparat pemda.

Diketahui t hitung (1,276) < t tabel (2,000) dan P value (0,206) > (0,05). Maka dapat disimpulkan hipotesis **ditolak** (interaksi variabel umpan balik anggaran dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Motivasi kerja diduga tidak dapat berkembang dengan baik pada

organisasi pemerintahan khususnya pada dinas-dinas Kabupaten Rohil, dimana hal ini bertolak belakang dengan motivasi kerja yang berkembang di sektor swasta, dikarenakan sistem dan iklim kerja kedua organisasi sangat berbeda, seperti hampir tidak berlakunya *sistem reward and punishment* pada organisasi pemerintahan yang mengakibatkan motivasi kerja tidak dapat berkembang dengan baik dan tidak dapat mendukung hubungan antara umpan balik anggaran terhadap kinerja aparat pemda.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Made Ni (2013). Namun hasil yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Monintja (2009) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap interaksi umpan balik anggaran dengan kinerja manajerial SKPD.

Hasil Pengujian Interaksi evaluasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja aparat pemda.

Diketahui t hitung (3,583) > t tabel (2,000) dan P value (0,001) < (0,05). Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (interaksi variabel evaluasi anggaran dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan bersifat *supportive* sehingga motivasi para aparat pun menjadi tinggi dan dapat meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Monintja (2009) yang hasilnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap interaksi

evaluasi anggaran dengan kinerja manajerial SKPD.

Hasil Pengujian Interaksi kesulitan tujuan anggaran dan motivasi terhadap kinerja aparat pemda.

Diketahui t hitung (2,011) > t tabel (2,000) dan P value (0,016) < (0,05). Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (interaksi variabel kesulitan tujuan anggaran dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Tujuan anggaran yang lebih ketat memberikan motivasi yang lebih tinggi. Sehingga para pelaksanaan termotivasi untuk bekerja lebih efisien.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Monintja (2009) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap interaksi kesulitan tujuan anggaran dengan kinerja manajerial SKPD.

Hasil Pengujian Interaksi kompensasi dan motivasi terhadap kinerja aparat pemda.

Diketahui t hitung (2,024) > t tabel (2,000) dan P value (0,047) < (0,05). Maka dapat disimpulkan hipotesis **diterima** (interaksi variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja aparat pemda).

Sistem kompensasi yang adil dan dapat diterima oleh aparat dapat meningkatkan motivasi kerja aparat pemda. Penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ipkoni (2006) tentang pengaruh kompensasi dan kondisi kerja terhadap kinerja pemda dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis pada BAB sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan *budgetary goal characteristics* memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Namun variabel motivasi tidak mampu menjadi variabel moderasi antara hubungan *budgetary goal characteristics* terhadap kinerja aparat pemda.

Kompensasi memiliki pengaruh terhadap kinerja aparat pemda. Motivasi juga mampu menjadi variabel moderasi antara hubungan kompensasi terhadap kinerja aparat pemda.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini terbatas pada objek penelitian aparat pemda yang bekerja dinas-dinas di Kabupaten Rokan Hilir saja.
2. Peneliti hanya menggunakan kuesioner, sehingga masih ada kemungkinan kelemahan-kelemahan yang ditemui.
3. Peneliti hanya menggunakan variabel *budgetary goal characteristics* dan kompensasi sebagai variabel independen dengan motivasi sebagai variabel moderasi.

Saran

1. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas objek penelitian.
2. Penelitian selanjutnya perlu menambahkan metode wawancara langsung pada masing-masing responden.
3. Untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan

adanya variabel independen dan variabel moderasi lain seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, *good governance*, budaya paternalistik dan desentralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2006. Sistem Akuntansi Sektor Publik. Salemba Empat Jakarta.
- Emrinaldi Nur, DP. 2012. *Agency theory & corporate Governance*. Pusat Pengembangan Universitas Riau, Pekanbaru
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multifariat dengan Program SPSS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Govindarajan, Vijay. 2008. Sistem Pengendalian Manajemen Buku Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Kenis, Izzetin. 1979. Effects of Budgetary Goal Characteristic on Managerial.
- Made, Ni, dan Ketut, I. 2013. Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating. Jurnal ISSN, Universitas Udayana Bali.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Monintja, Adrian. 2009. Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja dan Sikap Aparat dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Airlangga Surabaya.
- Munawar. 2006. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah Di Kabupaten Kupang*. *Jurnal SNA 9 Padang*, Universitas Brawijaya Malang.
- Ipkoni, Satria. 2011. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi*. *Jurnal*, Universitas Sebelas Maret Yogyakarta.
- Istiyani, 2009. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Kinerja Aparat Pemerintah Daerah (Studi Empiris Pada Pemerintah Kabupaten Temanggung)*. Tesis Universitas Sebelas Maret, Surakarta. (Tidak dipublikasikan).
- Wiratami, Wangi, dkk. *Pengaruh Budgetary Goal Characteristics terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderating*. *Jurnal Akuntansi*, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia.